ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXIX/XXX, 22 SECTIO H 1995/1996

Zakład Organizacji i Zarządzania
Wydziału Ekonomicznego UMCS

Jerzy BARUK

Kontrola w zarządzaniu współczesną organizacją

Control in the Management of a Modern Organisation

W każdej organizacji, niezależnie od jej charakteru, można wyodrębnić podsystem zarządzania i podsystem wykonawczy. Istotą pierwszego jest nadawanie określonego kierunku działania podsystemowi wykonawczemu poprzez przetwarzanie informacji na stosowne w danym momencie decyzje umożliwiające uruchomienie procesów realnych. Jednym z warunków wzrostu sprawności zarządzania jest systemowy jego charakter, przy czym przez system zarządzania rozumie się uporządkowany według określonych reguł zbiór formalnych zasad oraz faktycznie stosowanych metod sprawowania funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania wraz z całą gamą instrumentów wykorzystywanych przez kadrę kierowniczą danej instytucji uwikłanej w liczne powiązania z otoczeniem będącym źródłem zbioru uwarunkowań jej funkcjonowania i rozwoju.

Otoczenie każdej organizacji można podzielić na dwie grupy:

1) ogólne, utworzone przez uwarunkowania prawne, ekonomiczne, polityczne, ekologiczne, techniczne, demograficzne, społeczne. Kształt tych uwarunkowań jest w zasadzie niezależny od poszczególnych organizacji. Natomiast ich wpływ na funkcjonowanie i rozwój instytucji jest ważny i ma charakter pośredni (np. system ekonomiczno-finansowy, stopy procentowe, normy prawne, inflacja, poziom rozwoju techniki, poziom bez robocia itp.);

2) szczegółowe, utworzone przez podmioty, z którymi dana organizacja wchodzi w określone stosunki o charakterze dwustronnym, tzn. że mogą one wpływać na funkcjonowanie i rozwój danej organizacji w sposób bezpośredni, natomiast dana organizacja oddziałuje na te podmioty poprzez nawiązywanie z nimi równoprawnych stosunków opartych na

umowach. Podmiotami tworzącymi ten rodzaj otoczenia są: dostawcy, odbiorcy, instytucje finansowe, kooperanci, organizacje handlowe, jednostki naukowo-badawcze i rozwojowe, instytucje społeczne.

Generalnie można powiedzieć, że otoczenie każdej instytucji obejmuje te elementy, którymi dana organizacja nie jest w stanie zarządzać, na które ma niewielki wpływ lub pozostaje bez żadnej możliwości oddziaływania. Jednocześnie musi ona systematycznie identyfikować to otoczenie, analizować i przewidywać jego wpływ na podejmowane decyzje w aspekcie określonych szans i zagrożeń. Ustalenie ich i wykorzystanie umożliwia, a przynajmniej ułatwia, rozwój w fazie postępu.

W warunkach gospodarki rynkowej identyfikacja otoczenia jest szczególnie trudna ze względu na jego zmienność. Wymaga to wydłużenia horyzontu czasowego w procesie zarządzania każdą organizacją nawet do kilkunastu lat (zarządzanie strategiczne). Jednocześnie przyjęcie adekwatnego do zmieniających się warunków modelu zarządzania może przyczynić się do racjonalizacji procesów wykonawczych. Klasyczny model zarządzania składa się z następujących elementów:

a) funkcji zarządzania,

b) stylu zarządzania,

c) technik zarządzania.

Wzrostowi sprawności zarządzania może sprzyjać postępowanie zgodne ze wskazaniami cyklu racjonalnego przebiegu działania. Za twórcę tego cyklu uważany jest wybitny uczony francuski H. Le Chatelier (1850—1936), który sformułował tzw. zasady stopniowego doskonalenia: ustalenie celu, zbadanie środków i metod, zgromadzenie środków, wykonanie dzałania, kontrola wyników.[1] W dzisiejszej konstrukcji cyklu wyodrębnia się następujące etapy:

1) ustalenie celu działania,

2) planowanie (organizowanie toku działania),

3) pozyskiwanie zasobów i organizowanie struktur w znaczeniu statycznym,

4) realizacja (wprowadzanie planu w życie),

5) kontrola.

Z metodologicznego punktu widzenia stosowanie się do zasad cyklu organizacyjnego sprawia, że każde działanie staje się bardziej racjonalne oraz zbliża podmiot działający do osiągnięcia założonego celu przy optymalnym zużyciu środków. Porównując proces zarządzania w aspekcie jego funkcji i racjonalności przebiegu, dostrzegamy w nim wspólny i ważny składnik, jakim jest kontrola.

---

[1] Por. Z. Martyniak, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987, s. 25—27.

NIEZBĘDNOŚĆ KONTROLI WE WSPÓŁCZESNYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

Końcowym etapem cyklu działania zorganizowanego oraz jedną z klasycznych funkcji zarządzania jest kontrola rozumiana jako mierzenie wyników zachowań, porównywanie tych pomiarów z pożądanymi rezultatami i pożądanym przebiegiem procesów oraz dostosowanie wejść lub procesów w organizacji i jej struktury tak, aby osiągnąć bardziej pożądane skutki.[2] Istnieje sprzeczność poglądów co do najkorzystniejszych sposobów zarządzania organizacjami. Nie ma natomast wątpliwości, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Nawet właściwa kombinacja dobrze zaplanowanych celów, mocnej organizacji, umiejętnego motywowania ma znikome szanse powodzenia, jeżeli nie jest wspierana racjonalnym systemem kontroli.

Wraz z postępem w metodach zarządzania, zmieniającymi się warunkami funkcjonowania i rozwoju organizacji, powszechnego upodmiotowienia poszczególnych instytucji, wzrostu ich samodzielności decyzyjnej zmienia się zakres kontroli. Chodzi tu o porównywanie wyników osiąganych z zamierzonymi w obszarze nie tylko wewnętrznych i zewnętrznych przepisów, tj. obowiązujących wzorców, reguł postępowania, procedur, wskaźników, zamierzeń, zachowań rynkowych, lecz także w obszarze sprawności prakseologicznej, zwłaszcza takich jej postaci, jak skuteczność, korzystność czy ekonomiczność. Skuteczność działania kontroluje się poprzez ocenę zbliżenia się do stanu będącego w danym działaniu jego celem. Jest to zagadnienie bardzo ważne w tych organizacjach, których rozwój ma za podstawę zarządzanie strategiczne.

Powszechnie uważa się, że celami rozwoju są te spośród celów strategicznych, które dotyczą zewnętrznego obszaru funkcjonowania danej organizacji oraz charakteryzują się planowością i długoterminowością.[3] Dokładniej, cele rozwoju określa się jako takie stany pożądane, których świadomość i wola osiągania w dalekiej przyszłości inspirują do podejmowania działania dzisiaj. Cele te generowane są w strategicznych obszarach działania, takich jak: sprzedaż i rynki, rentowność, finanse, nowe produkty, stabilność zysków, sprzedaży i zatrudnienia, kadry, elastyczność organizacji, badania i rozwój. Każda organizacja zarządzana strategicznie powinna posiadać kilka scenariuszy osiągania celów rozwoju. Po-

---

[2] Por. W. E. Scott, L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 142, cz. II.

[3] Przykładowo B. Bircher wymienia następujące horyzonty czasu w planowaniu: dla celów strategicznych 10—15 lat, taktycznych do 4 lat, operacyjnych do 1 roku. B. Bircher, *Longfristige Unternehmensplanung. Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf Systemtheoretischer Grundlage*, Paul Haupt, Bern 1976, s. 61.

nieważ dotyczą one dalekiej przyszłości, musi być kontrolowana skuteczność ich osiągania.

Drugim przejawem sprawnego działania jest ekonomiczność. Jej ocena wiąże się z porównaniem stosunku rzeczywiście uzyskanego efektu do poniesionego nakładu z przewidywanym na etapie formułowania celu oraz planowania przebiegu działania. Ta postać kontroli nieodzowna jest w warunkach samofinansowania się organizacji lub, gdy środki na jej finansowanie są ograniczone.

Kontroli powinien podlegać nie tylko materialny wynik działania, ale również zasoby ludzkie w organizacjach. Organizacje nie dysponujące metodą bezpośredniej oceny wartości swoich aktywów ludzkich wykazują tendencje do podejmowania działań, które w praktyce zubożają te aktywa lub stabilizują ich wartość w miarę upływu czasu, co w praktyce prowadzi do regresu. Dlatego też kontrola zasobów osobowych zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym jest konieczna we współczesnych organizacjach.[4] Kontroli powinny również podlegać strukturalne i procesowe uwarunkowania ich funkcjonowania i rozwoju po to, aby ustalić silne i słabe strony każdej instytucji, zwłaszcza w zakresie dostosowywania struktur i procesów do zmieniających się warunków zewnętrznych. Bez wykorzystania różnych form kontroli wszelkie działania byłyby nieskuteczne. Konieczne jest więc właściwe przygotowanie i przeprowadzenie działań kontrolnych. Możliwy jest tu następujący układ:

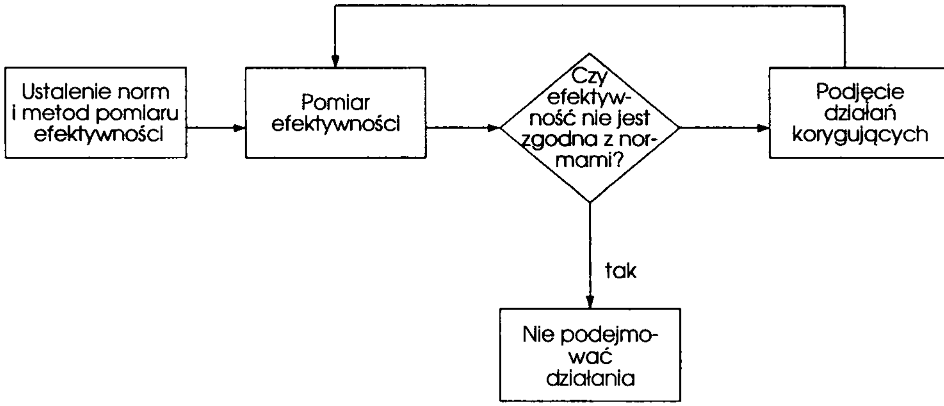
— określenie obszaru kontroli i jej celu,
— określenie wzorców, norm, reguł działania,
— określenie warunków działania,
— przeprowadzenie pomiarów wyników działania,
— porównanie rzeczywistych wyników z wzorcami,
— określenie przyczyn odchyleń i podjęcie środków zaradczych mających na celu likwidację ustalonych odchyleń,
— wyciągnięcie wniosków na przyszłość i ich wdrożenie.

Bardziej syntetyczną konstrukcję pocesu kontroli przedstawiają J. Stoner i Ch. Wankel, ograniczając ją do następujących etapów (ryc. 1)[5]:

1) ustalenie norm i metod pomiaru efektywności,
2) pomiar efektywności,
3) sprawdzenie, czy efektywność jest zgodna z normami,
4) podjęcie działań korygujących.

[4] Działania kontrolne dostarczają informacji o stanie istniejącym oraz pozwalają na planowanie ciągłego szkolenia pracowników stosownie do zmieniających się potrzeb, na co zwraca uwagę Th. Whiston, *Managerial and organizational integration needs arising out of technical change and U.K. commercial structures*, „Technovation" 1990, nr 3.

[5] J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 458.



Źródło: J. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 458.

Ryc. 1. Etapy procesu kontroli
Stages of the control process

Myślą przewodnią działań kontrolnych powinno być poszukiwanie przyczyn niesprawności działania, których źródła tkwią zwykle w nieprzestrzeganiu zasad, jakimi posługiwano się przy ustalaniu celu działania, planowaniu jego przebiegu, przygotowywaniu zasobów osobowych i rzeczowych oraz w trakcie realizowania planu. W działaniach kontrolnych dąży się do uchwycenia rzeczywistych zasad, jakimi kierowano się na etapie preparacji i realizacji, a następnie porównuje je z zasadami naukowymi lansowanymi przez naukę o organizacji i zarządzaniu. Taka interpretacja kontroli, jako etapu cyklu organizacyjnego lub funkcji zarządzania, daje podstawę do oceny działań pod względem racjonalności metodologicznej. Każde działanie jest racjonalne, jeżeli odpowiada obiektywnie istniejącym warunkom i środkom, czyli jest zgodne z prawdą obiektywną z danego zakresu rzeczywistości.

Kontrola powinna zapewniać sprawnie funkcjonujące sprzężenie informacyjne między poszczególnymi etapami działania zorganizowanego, między celami i osiągniętymi wynikami. W miarę wzrostu społecznego podziału pracy, stopnia złożoności poszczególnych organizacji, stopnia delegowania uprawnień decyzyjnych, stworzenie takiego sprzężenia staje się coraz trudniejsze, aczkolwiek niezbędne.

W warunkach przekształceń systemowych naszej gospodarki, powszechnego wykorzystania mechanizmu rynkowego jako głównego regulatora zachowania podmiotów gospodarczych, przy jednoczesnym braku doświadczenia kadry kierowniczej oraz niewykrystalizowanych instytucjach rynkowych, rośnie ryzyko wyboru niewłaściwych celów oraz sposobów ich realizacji. Zagraża to funkcjonowaniu, rozwojowi, a nawet

egzystencji organizacji. Racjonalne wypełnianie funkcji zarządzania, zwłaszcza kontroli ustalania realnych celów działania, planowania sposobów ich realizacji, organizowania wrunków wykonania, motywowania, powinno dostarczyć pełnej, obiektywnej, terminowej informacji sprzyjającej podejmowaniu optymalnych decyzji. Dlatego kontrola, oprócz funkcji dostosowawczej, powinna spełniać rolę inicjowania przekształceń w obrębie organizacji, w jej otoczeniu, w procesie zarządzania.

Ponieważ otoczenie jest głównym źródłem szans i zagrożeń, dlatego przypisuje się mu strategiczne znaczenie dla procesów funkcjonowania i rozwoju organizacji. Implikuje to zapotrzebowanie na nowe rozwiązania w zakresie kontroli, zwłaszcza co do kreowania skutecznych instrumentów zbierania informacji opisujących otoczenie i jego zmiany, metod gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania danych oraz kryteriów oceny skuteczności zarządzania. Wraz z intensyfikacją przekształceń systemowych konieczna jest zmiana organizacji kontroli, metod, technik i procedur w niej stosowanych. Ważną rzeczą jest umiejętne przechodzenie od kontroli ilościowej, lecz mało skutecznej, ograniczającej podmiotowość kierowników i wyknawców, dezorganizującej procesy zarządzania i procesy realne, ograniczającej przedsiębiorczość, do kontroli jakościowej ułatwiającej zarządzanie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej oraz przystosowanie instytucji do zmieniających się warunków otoczenia.

ORGANIZACYJNE ASPEKTY DZIAŁAŃ KONTROLNYCH

Wiele czynników powoduje, że kontrola w organizacji staje się koniecznością. Do głównych należą: zmieniające się otoczenie, rosnąca złożoność organizacji, błędy pracowników i potrzeba delegowania władzy przez kierowników. Kontrola pozwala mierzyć postęp w realizacji celów, umożliwia wykrywanie z dostatecznym wyprzedzeniem odchyleń od planu dla podjęcia działań korygujących, ograniczających do minimum możliwość powstania strat. Ranga i zakres kontroli wzrastają wraz ze wzrostem ryzyka związanego z prowadzeniem działalności statutowej w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Tradycyjna forma kontroli sprawowanej przez kierowników, ze względu na swoją subiektywność, nie przyczynia się do wzrostu zdolności adaptacyjnej organizacji. Dlatego wykorzystuje się różne formy kontroli profesjonalnej, zdolnej — poprzez właściwe procesy badania i oceny stanów rzeczywistych oraz porównywanie ich z wzorcami — dostarczyć informacji koniecznych dla skutecznego zarządzania. Współcześnie rozumiana kontrola jest instrumentem umożliwiającym informowanie kadry kierowniczej o słuszności prowadzonej po-

lityki rozwojowej i wynikających z niej celów strategicznych, o tym czy wytyczone kierunki rozwoju organizacji są utrzymywane i słuszne.

Wprowadzenie kontroli profesjonalnej wymaga zmian organizacyjnych, obejmujących [6]:

— instrumentalizację,
— specjalizację,
— instytucjonalizację.

Wysoka wartość informacyjna kontroli wymaga ustalenia mierników liczbowych opisujących teraźniejszość i przyszłe stany rzeczy, umożliwiających porównywanie stanów rzeczywistych z oczekiwaniami, zwłaszcza w aspekcie planowania strategicznego.[7] Zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji sprawiają, że ustalone mierniki (traktowane jako instrumenty kontroli) muszą być aktualizowane, weryfikowane, a złożoność operacji na nich wykonywanych wymaga odpowiedniego przygotowania (wyspecjalizowanych) pracowników. Każda instytucja realizuje specyficzne dla siebie cele, co stwarza zapotrzebowanie na różne zbiory informacji o kontrolowanych stanach i procesach. Przetworzenie tych informacji możliwe jest przy wykorzystaniu odmiennych metod analizy i oceny, co wymaga specjalistycznego podejścia do procesów kontroli obszarów funkcjonalnych organizacji, takich jak zarządzanie, badania i rozwój, marketing, finanse, produkcja, eksploatacja i obsługa, kadry, zaopatrzenie materiałowo-techniczne, zbyt, inwestycje.

Specjalistyczne tendencje działań kontrolnych wzmacniane są wydłużającym się horyzontem planowania strategicznego, które jest jedną z form dostosowania się organizacji do szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Sprzyja to instytucjonalizacji kontroli wzbogacającej procesy zarządzania. Zjawisko to wyraźnie występuje w większych organizacjach, gdzie działania kontrolne powierzane są wyodrębnionym komórkom organizacyjnym. W organizacjach małych (choć nie tylko) decyzje kierownicze, głównie o charakterze strategicznym, wspomagane są ekspertyzami przygotowywanymi przez niezależnych doradców.

Wzrost znaczenia działań kontrolnych obserwowany jest w organizacjach funkcjonujących według kryterium efektywności ekonomicznej, co jest typowe dla gospodarki rynkowej. Jednocześnie działaniom tym towarzyszą różnorodne rozwiązania organizacyjne, które dają się podzielić na dwie grupy [8]:

---

[6] Por. *Podstawy zarządzania organizacjami* pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990, s. 161.

[7] Mierniki kontroli można podzielić na: historyczne, zewnętrzne, analityczne, techniczne, produkcyjne, subiektywne. *Ibid.*, s. 467.

[8] Patrz. *Podstawy zarządzania...*

I. Kontrola typu amerykańskiego spełniająca następujące funkcje:

— usługową (obsługa wszystkich obszarów kierowania organizacją),

— obsługi rachunkowości (kierowanie finansami i rachunkowością),

— planistyczną (obsługa i koordynacja planowania),

— korygującą (porównywanie stanów rzeczywistych i pożądanych oraz analizowanie odchyleń),

— legalizująco-sprawozdawczą (dostarczanie informacji odbiorcom zewnętrznym: państwu, klientom, dostawcom, bankom, akcjonariuszom),

— ochronną (kierowanie wewnętrznym systemem kontroli i zapewnienie ochrony majątku organizacji).

II. Kontrola typu niemieckiego obejmująca takie oto funkcje:

— rachunkową (kierowanie rachunkowością organizacji),

— planistyczną (kompleksowe kierowanie planowaniem),

— koordynacyjną (koordynacja celów finalnych i sposobów ich osiągania z celami i planami czątkowymi),

— nadzoru (porównywanie stanu rzeczywistego z pożądanym, zwłaszcza w zakresie zarządzania operatywnego, analizowanie przyczyn odchyleń i proponowanie zmian),

— informacyjną (opracowywanie sprawozdań dla potrzeb kierownictwa organizacji),

— doradczą (przygotowywanie analiz odnośnie do słabych stron organizacji, pomoc przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów).

Mimo niewątpliwych różnic, oba podejścia mają wspólny mianownik, mianowicie ideę kontroli obejmującą porównywanie stanu rzeczywistego z pożądanym, analizę odchyleń oraz przygotowywanie koniecznych informacji, których źródła tkwią w poszczególnych obszarach funkcjonalnych organizacji i w środowisku zewnętrznym. Działania kontrolne prowadzą do wzrostu skuteczności zarządzania, bowiem doświadczenia krajów rozwiniętych potwierdzają ścisły związek funkcji kontrolnej z pozostałymi funkcjami zarządzania, zwłaszcza z funkcją, która odpowiada pojęciu innowacji społecznej. Kierownictwo współczesnej organizacji musi zdawać sobie sprawę z konieczności systematycznego ulepszania technologii pracy i produkcji, ze zmian zachodzących w modelu konsumpcji społecznej, z przeobrażeń w sferze społeczno-kulturowej. Odpowiedzialność dzisiejszego kierownika rozszerza się poza reprezentowaną przez niego organizację. W spełnianiu tej dodatkowej funkcji może pomóc zorganizowana, systemowa kontrola, w projektowaniu której wyodrębnia się następujące etapy [9]:

[9] Patrz Stoner, Wankel, *op. cit.*, s. 464—466.

1) zdefiniowanie pożądanych wyników (celów, które kierownicy pragną uzyskać) i przypisanie ich osobom odpowiedzialnym za realizację, wyposażenie tych osób w uprawnienia decyzyjne,

2) ustalenie wskaźników przyszłych wyników, którymi powinny być odchylenia wykryte przez kontrolę sterującą. Wskazują one w sposób wiarygodny, czy należy podjąć działania korygujące. Wskaźnikami ułatwiającymi przewidywanie, czy osiągnie się pożądane cele mogą być: miary zasileń informacyjnych lub materialnych, wyniki początkowych badań, objawy, zmiany w założonych warunkach,

3) ustalenie norm dla wskaźników przyszłych wyników służących motywowaniu i ocenie rzeczywistej efektywności,

4) ustalenie sieci informacyjnej i sprzężeń zwrotnych,

5) ocena informacji i podjęcie działań korygujących.

KLASYFIKACJA KONTROLI

W praktyce istnieje szereg kryteriów klasyfikacji kontroli. Jednym z nich jest moment podjęcia działań kontrolnych. Według tego kryterium wyodrębnia się:

kontrolę wstępną, której celem jest stwierdzenie, czy w poprzedzającym działanie planowaniu przewidziano niezbędne zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, energetyczne itp. i czy ich alokacja, ilość, rodzaj, jakość, zapewnią sprawny przebieg działania;

kontrolę bieżącą (sterującą) podejmowaną na poszczególnych etapach realizacji celów, jeszcze przed całkowitym ich osiągnięciem. Ta forma kontroli nazywana jest również kontrolą przez sprzężenie zwrotne, bowiem umożliwia wczesne rozpoznawanie wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń wykonania ustalonych celów i dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Decyzje w tym zakresie podejmowane są na podstawie bieżących zasileń informacyjnych pochodzących z poszczególnych obszarów funkcjonalnych instytucji. Kontrola przez sprzężenie zwrotne (sterująca), oprócz możliwości korygowania błędów, pozwala kierownikom na wykorzystanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od wzorców lub planu mogą okazać się korzystne pod warunkiem ich znajomości i możliwości (z odpowiednim wyprzedzeniem) przeniesienia zasobów tam, gdzie przyniosą największe korzyści. Terminy podejmowania działań kontrolnych są parametrem niezależnym od długości okresu planistycznego, natomiast ich częstotliwość zależy od charakteru działalności danej organizacji oraz od tempa zmian zachodzących w otoczeniu,

kontrolę końcową podejmowaną po zakończeniu wykonania określonego zadania celem pomiaru wyników działania, ustalenia przyczyn wszelkich odchyleń od planu lub normy (wzorców), wyciągnięcia wniosków wykorzystywanych w podobnych działaniach w przyszłości, nagradzania lub motywowania pracowników. Wyniki takiej kontroli stanowią podstawę wytyczania nowych celów dla kolejnych okresów planistycznych. Uzyskane w ten sposób informacje są skuteczne w planowaniu działań krótkookresowych. Są one aktualne, jeżeli pozostają do dyspozycji kierownictwa przed rozpoczęciem kolejnego cyklu planistycznego, wiarygodne — gdy przedstawiają wyniki obiektywnie charakteryzujące procesy rozwojowe organizacji i gdy warunki działania pozostają niezmienne.

W praktyce funkcjonowania organizacji można mówić o kontroli akceptującej lub odrzucającej, podczas której następuje przyjęcie określonych aspektów strukturalnych lub procesowych, albo następuje wskazanie określonych warunków, jakie muszą być spełnione przed wydaniem zezwolenia na dalsze działanie. Kontrolę akceptującą uważa się za szczególnie pożyteczny instrument dodatkowego sprawdzenia, zwłaszcza tam, gdzie podstawową rolę odgrywa bezpieczeństwo, czy konieczność wydatkowania dużych nakładów, bowiem zapewnia ona kierownikom dodatkowy margines bezpieczeństwa.

Z punktu widzenia długości okresów planistycznych można wyodrębnić:

1) kontrolę strategiczną,
2) kontrolę stopnia realizacji planów średniookresowych,
3) kontrolę stopnia realizacji planów krótkookresowych.

Współczesne organizacje funkcjonujące w burzliwym otoczeniu narażone są na intensywne i różnorodne zakłócenia, których szybkość, zmienność co do formy i treści oraz intensywność mogą zagrażać przetrwaniu organizacji. Powszechność tych zjawisk i ich skutki skłaniają organizacje do poszukiwania skutecznych form zapobiegania zakłóceniom. Jedną z nich może być kontrola strategiczna wskazująca, czy ustalone cele są możliwe do osiągnięcia lub też dostatecznie wcześnie informująca o konieczności modyfikacji tych celów, których osiągnąć się nie da. Działania kontrolne w takim systemie rozumiane są jako proces ciągłego i równoległego do planowania strategicznego i realizacji pozyskiwania i przetwarzania informacji na potrzeby analizy odchyleń w zakresie celów, założeń i realizacji strategii rozwoju organizacji. Kontrola celów to analiza ogólnej sytuacji strategicznej organizacji prowadzona pod kątem kształtowania się zewnętrznych czynników rozwoju. Kontrola założeń dotyczy oceny otoczenia oraz zasobów wewnętrznych instytucji, zwłaszcza zachowań głównych konkurentów oraz dokonujących się zmian strukturalnych.

Znaczną pomoc w tym zakresie spełniają systemy wczesnego ostrzegania będące specyficznymi sposobami zasilania w informacje o zmianach zachodzących w otoczeniu organizacji lub w niej samej, celem możliwie szybkiego rozpoznawania pojawiających się zagrożeń i reagowania na zmiany otoczenia.

Wreszcie kontrola realizacji powinna umożliwiać utrzymanie głównego kierunku strategicznego. Konieczne jest więc analizowanie odchyleń pod kątem możliwości „ratowania" realizowanej strategii lub też bardziej racjonalnego jej przebiegu.

WŁAŚCIWOŚCI SKUTECZNYCH SYSTEMÓW KONTROLI

Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że kontrola może skutecznie ograniczać ryzyko prowadzenia błędnej działalności, może stymulować jakościowe zmiany w zarządzaniu oragnizacjami pod warunkiem traktowania jej w sposób systemowy. Systemy kontroli powinny cechować się:

1) zdolnością szybkiego i obiektywnego informowania o sytuacji organizacji, osiąganych przez nią wynikach oraz warunkach funkcjonowania i rozwoju. Cechę tę można zapewnić przez właściwą lokalizację systemu kontroli oraz odpowiedni dobór, nie dających się manipulować wskaźników opisujących sytuację w poszczególnych obszarach organizacji i jej otoczenia;

2) wysoką obiektywnością i czytelnością przyjętych mierników, zdolnych do przedstawienia rzeczywistości na wymaganym poziomie ogólności lub szczegółowości za pomocą łatwo przyswajalnych technik prezentacji informacji;

3) wysoką elastycznością pozwalającą na dostosowanie, a nawet zmianę stosowanych mierników do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. Zwiększa to przydatność prezentowanych informacji oraz elastyczność zarządzania;

4) kompletnością i ścisłością przygotowywanych przez kontrolę informacji dla potrzeb zarządzania operatywnego i strategicznego;

5) ekonomicznością pozyskiwania informacji. Należy pozyskiwać, przetwarzać i dostarczać tylko takie informacje (ilość, złożoność, częstotliwość, sposób przekazywania), które rzeczywiście warunkują wzrost skuteczności zarządzania. System kontroli musi pełnić funkcję służebną w stosunku do potrzeb decyzyjnych, nie może się autonomizować, bowiem zwiększa to nieporzebnie koszty;

6) koncentracją na strategicznych punktach kontroli, tzn. na tych obszarach, gdzie istnieje największe prawdopodobieństwo wystąpie-

nia odchyleń od norm, odchyleń mogących spowodować największe szkody; najskuteczniej można podejmować działania korygujące;

7) normatywnością i operacyjnością, tzn. po wykryciu odchyleń od normy, powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące;

8) akceptacją przez członków organizacji.

WYNIKI BADAŃ

Empiryczną weryfikację założeń teoretycznych dotyczących miejsca kontroli w zarządzaniu stanowią wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora w 20 przedsiębiorstwach przemysłowych regionu środkowo-wschodniego, dotyczących sprawności systemu zarządzania z punktu widzenia cyklu działania zorganizowanego, którego końcowym etapem jest kontrola. Według opinii respondentów, faza kontroli odpowiada średniemu poziomowi organizacji i przeciętnemu zainteresowaniu kierownictwa działalnością kontrolną. Oceny dokonano przy pomocy czterech zmiennych organizacyjnych. Jedna z nich dotyczyła stopnia, w jakim przedsiębiorstwo prowadzi kontrolę efektywności działania ze względu na kształtowanie się głównego miernika oceny działalności firmy. Zdaniem respondentów, kontroli tego typu dokonuje się w małym stopniu.

Oceniając zakres, w jakim prowadzone działania kontrolne dotyczą porównania faktycznej realizacji celów z uprzednio opracowanymi wzorcami postępowania i wyciągania z tego porównania konstruktywnych wniosków na przyszłość, badani uznali zakres ten jako mały, przy czym sporadycznie opracowywane wzorce postępowania są zbyt ogólne i nie jest zachowana hierarchia ich ważności.

O niedocenianiu działań kontrolnych w badanych organizacjach świadczy również niska ocena stopnia rytmiczności czynności kontrolnych. Istniejące rozwiązania organizacyne w tym zakresje są wysoce sformalizowane, kontrolowane są głównie formalno-prawne aspekty działań ludzkich i komórek organizacyjnych, ze sporadycznym uwzględnianiem występujących uwarunkowań działania.

Niezbyt wysoka ranga funkcji kontroli (o czym świadczą powyższe informacje) w procesie zarządzania oraz niezadowalający stopień jej zorganizowania wskazuje na zbyt powolne dostosowywanie się podmiotów gospodarczych do warunków gospodarki rynkowej.

SUMMARY

The paper discusses the importance of control in the management of a modern organisation. This control follows from the construction of a cycle of a rational course of activity and the classical functions of management. It follows from the character of these two elements of the management model that there is a need to strategic management and its praxeological efficiency. Control must be exercised of the efficiency and economical management in the dimenson of a material effect and human resources, structural conditions and processes of the functioning and development of an organisation. Through its informative, adaptive and initiating functions, control can perform an essential role in the conditions of system transformations of the Polish economy.

The further part of the paper discusses organisational solutions accompanying professional control, especially of American and German types. Besides, the paper points to the relations between the functions of control and management which corresponds to the notion of social innovation, and classifiess control in the aspect of various criteria. Control can reduce the risk of the wrong activity in an efficient way ɔ condition that it is treated in a system way this system possesses the properties defined in the paper.

The article also discusses the results of empirical studies carried out in 20 industrial plants of the central-eastern region on the place of control in the management process. In the accepted scale of evaluation, control refers to an average level of organisation and average interest in the controlling activity on the part of the managing staff, whch testifies to an insufficient rate of adjustment of the economic subjects to the conditions of market economy.